



Conrad Meyer | Gabriela Nagel-Jungo
Nicole Brockhaus-Soldenhoff (Hrsg.)

Basiswissen BWL

Ein praxisorientierter
Leitfaden

7., stark überarbeitete und erweiterte Auflage

Schulthess § 2014

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 7. Auflage	V
Zur Benutzung dieses Buches	VII
Dank	VIII
Verzeichnis der Autorinnen und Autoren	IX
Inhaltsübersicht	XVII
Abbildungsverzeichnis	XXXIII
Abkürzungsverzeichnis	XLV
I Einführung in die Betriebswirtschaftslehre	1
1 Wirtschaft	3
11 Grundzüge der Wirtschaft	3
111 Wirtschaft als Teil der Gesellschaft	3
112 Wirtschaftskreislauf	5
113 Bedürfnisvielfalt und Güterknappheit	7
114 Güterarten	9
115 Ökonomische Prinzipien und Wirtschaftlichkeit	13
116 Wirtschaftssectoren	16
117 Märkte und Marktformen	17
118 Produktionsfaktoren	20
12 Wirtschaftseinheiten und ihre Funktionsweisen	24
121 Haushalte	25
122 Die Unternehmung	27
123 Klassifikation von Unternehmen	28
124 Rechtsformen von Unternehmen	32
125 Unternehmenskooperationen	37
126 Wertschöpfung und Managementprozess der Unternehmen	40
2 Wirtschaftsträger	43
21 Klein- und Mittelunternehmen KMU	43
211 Definition und Tätigkeitsbereiche von KMU	43
212 Finanzierungsformen der KMU	45
213 Rahmenbedingungen für den unternehmerischen Erfolg der KMU	48
214 Herausforderungen für KMU	49
215 Start-up	54

216	Nutzwertanalyse anhand eines Start-up	55
22	Industrie	57
221	Volkswirtschaftliche Bedeutung für die Schweiz	57
222	Merkmale eines Industriebetriebs	58
223	Verschiedene Industriezweige	59
224	Interaktionsthemenanalyse im Industriesektor	60
23	Finanzdienstleistungen	62
231	Banken als Finanzintermediäre	63
232	Banktypen	66
233	Geschäftsfelder des Bankensektors	68
234	Banken und Wirtschaftsethik	70
24	Versicherungen	72
241	Versicherungslandschaft der Schweiz	72
242	Grundidee der Versicherung	72
243	Personenversicherungen	76
244	Sach- und Vermögensversicherungen	78
245	Rückversicherung	79
246	Asymmetrische Informationen und Moral Hazard	79
	Kapitel I: Fragen, Fälle und Lösungen	81
	Zitierte Literatur	89
	Endnoten	93
	Kapitel I: Querverbindungen	95
II	Forschung & Entwicklung, Beschaffung, Produktion	99
1	Grundlagen und Einordnung	101
11	Branchen und Unternehmen	101
12	Einordnung im Prozessmodell der Unternehmung	101
121	Geschäftsprozesse	101
122	Wertkette (Value Chain)	102
123	Supply Chain Management	103
124	Prozessmanagement	104
13	Integrierte Planung	105
14	Nachhaltigkeit	106
2	Forschung & Entwicklung	108
21	Innovation	109

22	Forschung	111
	221 Grundlagenforschung	111
	222 Angewandte Forschung & Entwicklung	112
23	Entwicklung	114
3	Beschaffung	115
31	Begriffe	116
32	Beschaffungsobjekte	117
33	Beschaffungsplanung	119
34	Strategische Beschaffung	122
	341 Beschaffungsmärkte	122
	342 Beschaffungsstrategien	126
	343 Lieferantenstrategien	127
	344 Risikomanagement in der Beschaffung	129
	345 Ausgestaltung der Beschaffungsfunktion	130
35	Operative Beschaffung	131
	351 Bedarfsermittlung und Bestellanforderung	131
	352 Angebotsanfrage und Angebotsauswahl	132
	353 Bestellung und Vertrag	134
	354 Auftragsverfolgung	135
	355 Wareneingang und Bezahlung	136
	356 Lieferantenbeurteilung	136
36	Spezielle Themen in der Beschaffung	137
	361 Material- und Lagerbewirtschaftung	137
	362 Make or Buy	140
37	Beschaffungscontrolling	142
	371 Effektivität der Beschaffung	142
	372 Effizienz der Beschaffung	143
	373 Controlling der Material- und Lagerbewirtschaftung	144
4	Produktion	144
41	Produktionsfaktoren	146
	411 Elementarfaktoren und dispositiver Faktor	146
	412 Produktionsstrategie	147
	413 Organisation der Produktion	148
42	Programmtypen und Produktionsverfahren	149
	421 Programmtypen	150
	422 Verfahrenstypen	151

43	Produktionsplanung und Produktionssteuerung (PPS)	153
431	Produktionsprogrammplanung	155
432	Produktionsdurchführungsplanung	155
433	Produktionssteuerung	156
434	Beispiel Getränkeproduktion	156
44	Optimierungsansätze in der Produktion	158
441	Effizienzsteigerung und Kostenoptimierung	158
442	Qualitätsmanagement	160
443	Nachhaltigkeit in der Produktion	162
444	Risikomanagement in der Produktion	163
45	Produktionscontrolling	164
451	Produktionsvolumen und Verbrauch an Produktions- faktoren	164
452	Herstellkosten	164
453	Qualitätscontrolling	165
454	Nachhaltigkeitscontrolling	165
	Kapitel II: Fragen, Fälle und Lösungen	167
	Endnoten	173
	Zitierte Literatur	174
	Kapitel II: Querverbindungen	175
III	Marketing	179
1	Marketing	181
11	Einführung	181
12	Erste Ansätze	181
13	Marketing-Management	182
14	Vertiefung	183
15	Ausweitung	183
16	Customer Relationship Marketing	184
17	Strategisches Marketing	186
2	Markt	187
21	Marktmorphologie	187
22	Marktdistanzen	188
23	Marktgrößen	189

24	Marktverhalten	189
25	Konsumentenverhalten	190
26	Relevanter Markt	191
27	Marktsegmentierung	191
28	Positionierung	192
3	Marktforschung	193
31	Markt- und Marketingforschung	193
32	Phasen der Marktforschung	193
33	Formen der Marktforschung	194
	331 Sekundärforschung	194
	332 Primärforschung	194
34	Erhebungstechniken	195
4	Produktpolitik	198
41	Produkt	198
42	Produktlebenszyklus	199
43	Qualität	200
44	Dienstleistung	201
45	Design	202
46	Marke	203
47	Sortiment	205
48	Ökologie	206
5	Preispolitik	207
51	Preis	207
52	Grundlagen	208
53	Preisdifferenzierung	208
54	Ökologie	209
6	Distributionspolitik	210
61	Logistik	210
62	Handelsbetrieb	210
63	Franchising	211
64	Ökologie	211

7	Kommunikationspolitik	211
71	Kommunikation	211
72	Ausprägungen	213
	721 Corporate Identity	213
	722 Corporate Image	213
	723 Direktwerbung	213
	724 Messen	214
	725 Persönlicher Verkauf	214
	726 Public Promotion	214
	727 Public Relations	215
	728 Werbung	215
	729 Verkaufsförderung	216
73	Werbemedien und -botschaft	216
	731 Medien	216
	732 Werbebotschaft	217
74	Ökologie	219
8	Marketing-Mix	219
9	Marketing-Management	220
91	Management	220
92	Marketing-Organisation	221
93	Marketing-Kultur	222
94	Marketing-Politik	223
	Kapitel III: Fragen, Fälle und Lösungen	225
	Literatur	230
	Kapitel III: Querverbindungen	233
IV	Organisation	235
1	Grundlagen	237
11	Einführung	237
12	Der Begriff «Organisation»	238
2	Institutionale Perspektive: Das Unternehmen «ist» eine Organisation	240
21	Organisieren als soziale Aktivität	240

22	Menschenbilder und Organisationen	241
23	Kulturelle Aspekte von Organisationen	244
	231 Unternehmenskultur – geteilte Werte	244
	232 Sinn und Vielfalt	245
3	Instrumentale Perspektive: Das Unternehmen «hat» eine Organisation	248
31	Organisieren als Gestalten von Strukturen und Prozessen	248
32	Aufbauorganisation: Strukturen organisieren	250
	321 Instrumente der Aufbauorganisation: Eine Fallstudie	250
	322 Organisationsformen: Herausforderungen in der Praxis ...	256
33	Ablauforganisation: Prozesse organisieren	260
	331 Instrumente der Ablauforganisation	260
	332 Abläufe und Prozesse: Herausforderungen in der Praxis ...	262
34	Projektorganisation	263
	341 Projekte als Sekundärstruktur	263
	342 Projekte als Quasi-Primärstruktur: Virtuelle Organisation	264
	343 Selbstorganisation und Projektmanagement	266
4	Gestalterische Perspektive: Das Unternehmen «wird» organisiert	269
41	Organisieren als dynamisches Stabilisieren	269
42	Organisatorischer Wandel	270
43	Drei Dimensionen organisatorischer Resilienz	272
	Kapitel IV: Fragen, Fälle und Lösungen	274
	Zitierte Literatur	279
	Endnote	281
	Kapitel IV: Querverbindungen	282
V	Human Resources und Führung	285
1	Einführung	287
11	Humanressourcen	287
	111 Was Arbeit für die Menschen bedeutet	287
	112 Wie sich Menschen im Betrieb begegnen	287
	113 Warum Humanressourcen besondere Ressourcen sind	288

12	Humanressourcen-Management (HRM)	289
121	Akteure des HRM	289
122	Aufgaben im HRM	290
123	Wissenschaftliche Konzeptionen zum HRM	291
13	Institutionelle Bedingungen	293
131	Elemente des Schweizer Arbeitsrechts	293
132	Vertragsformen zur Beschaffung von Arbeitsleistungen	293
133	Sozialpartnerschaft zwischen Arbeitgebern und Arbeit- nehmern	294
2	Aufgaben des Humanressourcen-Managements	296
21	Gewinnen von Humanressourcen	296
211	Bestimmung des Personalbedarfs	296
212	Interne versus externe Rekrutierung	298
213	Schritte bei der Personalbeschaffung	298
22	Belohnen von Humanressourcen	302
221	Was Menschen motiviert	302
222	Bestandteile von Lohnsystemen	304
223	Kritische Faktoren im Design von Lohnsystemen	305
23	Entwickeln von Humanressourcen	307
231	Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen	307
232	Lerntheorien	307
233	Karrieremanagement	310
3	Humanressourcen-Management und Unternehmensführung	312
31	Integration in die Unternehmensführung und in die Unter- nehmensorganisation	312
311	HR als Grundlage der strategischen Unternehmens- planung	312
312	HRM als Mittel zur Strategieumsetzung	312
313	Die Organisation des HRM	313
32	Abstimmung mit der Kultur von Unternehmen und Ländern ...	315
321	Phänomen Unternehmenskultur	315
322	Kulturentwicklung durch HRM	316
323	Internationales HRM	316
33	Normative Grundlagen	318
331	Warum braucht es eine Philosophie?	318
332	Die Konkretisierung von ethischen Normen	320
333	Die Umsetzung moralischer Normen	321

4	Mitarbeiterführung	322
41	Grundlagen	322
	411 Funktionen von Führung	322
	412 Strukturelle versus persönliche Führung	323
	413 Ansätze der Führungsforschung	323
42	Führungsaufgaben	327
	421 Projekte planen und umsetzen	327
	422 Ziele bestimmen	329
	423 Leistung und Verhalten beurteilen	330
43	Fallstricke	334
	431 Fehler in der Führung von sich selbst	334
	432 Planungsfehler	336
	433 Fehler in der Mitarbeiterführung	338
	Kapitel V: Fragen, Fälle und Lösungen	340
	Zitierte Literatur	344
	Kapitel V: Querverbindungen	345
VI	Management Accounting	347
1	Finanzielles Rechnungswesen	349
11	Wesen und Bedeutung	349
	111 Rechnungswesen und Finanzberichte	349
	112 Finanzberichte als Abbildung der betrieblichen Realität ..	349
12	Das finanzielle Rechnungswesen als Basis	351
	121 Bilanz	353
	122 Erfolgsrechnung	357
	123 Geldflussrechnung	362
	124 Nachweis des Eigenkapitals	369
	125 Anhang	371
2	Konzerngruppen	374
21	Unternehmen und Unternehmensgruppen	374
	211 Abgrenzung des Konsolidierungskreises	374
	212 Konzept eines Konzernabschlusses	376
22	Besondere Aspekte der Konsolidierung	377
	221 Einheitliche Abschlüsse	377
	222 Goodwill-Accounting	377
	223 Ausweis Anteil Dritte	379

3	Zentrale Fragen der Rechnungslegung	379
31	Wertansätze und -prinzipien	379
311	Wert und Erfolg	379
312	Erstmaliger Ansatz von Positionen in der Bilanz	380
313	Folgebewertung der Aktiven	381
314	Folgebewertung der Passiven	387
32	Rahmenbedingungen zum Accounting	389
321	Grundsätze ordnungsmässiger Rechnungslegung	389
322	Gesetzliche Regelungen des Accounting	392
323	Accountingstandards	397
33	Earnings Management	402
331	Aktive Gestaltung der Ergebnisse	402
332	Anreize zur Gestaltung der Ergebnisse	404
333	Reduktion des Risikos von Earnings Management	405
4	Analyse von Abschlüssen	406
41	Wesen und Bedeutung der Abschlussanalyse	406
42	Analyse der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage	411
421	Rentabilität und Liquidität	411
422	Vermögensstruktur und Finanzierungsrisiko	414
43	Einschätzung des Unternehmens durch den Kapitalmarkt	418
5	Betriebliches Rechnungswesen	420
51	Konzept des betrieblichen Rechnungswesens	420
511	Einleitung	420
512	Direkte und indirekte Kosten	422
513	Beispiel zur Kosten- und Leistungsrechnung	424
514	Variable und fixe Kosten	428
52	Traditionelle Kostenrechnungssysteme	429
521	Problemstellung	429
522	Beispiel zum Vergleich der Voll- und Teilkostenrechnung ..	430
523	Abrechnung auf Voll- bzw. Teilkostenbasis	432
524	Bewertung der Teilkostenrechnung im Vergleich zu Vollkostenrechnungssystemen	435
53	Prozesskostenrechnung	436
531	Einleitung	436
532	Konzept der Prozesskostenrechnung	438
533	Auswertungen im Rahmen der Prozesskostenrechnung	441

Kapitel VI: Fragen, Fälle und Lösungen	444
Ausgewählte Literatur	455
Kapitel VI: Querverbindungen	456
VII Finanz- und Investitionsmanagement	459
1 Einführung	461
11 Erstfinanzierung und -investition	461
12 Bilanzstrukturmanagement	463
2 Investitionsmanagement	464
21 Berichterstattung zu getätigten Investitionen	464
22 Grundlagen des Investitionsmanagements	465
221 Begriffe	465
222 Management von Investitionen	467
23 Zentrale Prinzipien und Positionen der Investitionsrechnung ...	471
231 Zukünftiger Nutzen	471
232 Cashflow	472
233 Zeitwert des Geldes	473
234 Diskontsatz	475
24 Bewertung von einzelnen Investitionen	480
241 Kostenvergleich	482
242 Gewinnvergleich	486
243 Rentabilitätsrechnung	487
244 Statische Payback-Methode	488
245 Kapitalwertverfahren	490
246 Annuitätenmethode	492
247 Dynamisierte Payback-Methode	493
25 Bewertung von Unternehmen	495
251 Substanzwert	496
252 Ertragswert	500
253 Mittelwert	502
254 Discounted Cashflow (DCF)	503
3 Finanzmanagement	507
31 Finanzierungsarten/-formen	507
32 Beschaffung von Eigenkapital	514
321 Gründung eines Unternehmens – Beteiligungsfinanzierung	515

322	Extensives Wachstum und Stärkung der Eigenkapitalbasis	518
323	Selbstfinanzierung	520
33	Beschaffung von Fremdkapital	522
331	Fremdfinanzierung über den Kreditmarkt	524
332	Fremdfinanzierung über den Geld- und Kapitalmarkt	526
333	Kreditgewährung durch Banken	529
34	Leasing	534
35	Management der Kapitalstruktur	537
351	Pecking Order Theory	538
352	Leverage Effekt	539
353	Trade-off Theory	541
36	Besondere Anlässe der Unternehmensfinanzierung	542
	Kapitel VII: Fragen, Fälle und Lösungen	544
	Zitierte Literatur	558
	Endnoten	559
	Kapitel VII: Querverbindungen	566
VIII	Strategisches Management	569
1	Kernelemente des strategischen Managements	571
11	Merkmale von strategischem Management	571
12	Wertgenerierung als Zielsetzung des strategischen Managements	573
121	Wertgenerierung für und mit Stakeholdern	573
122	Messung der ökonomischen Wertgenerierung	574
13	Strategie, Struktur und Kultur als Gestaltungsfelder des strategischen Managements	576
14	Strategie	577
15	Ebenen des strategischen Managements	580
16	Strategisches Management als Prozess	582
2	Analyse der strategischen Ausgangslage	583
21	Strategische Analyse des Unternehmens	584
211	Strategische Segmentierung	584
212	Finanzanalyse	587
213	Analyse der gegenwärtigen strategischen Ausrichtung	587

214	Analyse von Ressourcen, Fähigkeiten und Kernkompetenzen	588
215	Wertschöpfungskette	591
22	Strategische Analyse der Umwelt	593
221	Makroumwelt	594
222	Branchenanalyse	595
223	Wettbewerberanalyse	602
224	Markt-/Kundenanalyse	604
23	Zusammenfassung der Analyse der strategischen Ausgangslage	607
231	Herausarbeiten der Konsequenzen für die Strategieentwicklung	607
232	SWOT/TOWS-Analyse	608
3	Strategieentwicklung	610
31	Markt- und ressourcenbasierte Sicht auf die Strategie	610
32	Vision und Mission	611
33	Strategische Überlegungen auf Ebene Geschäftsfeld	612
34	Strategische Überlegungen auf Ebene des Gesamtunternehmens	618
341	Entwicklung des Geschäftsfeld-Portfolios	618
342	Diversifikation	621
343	Internationalisierung	624
344	Methoden der Unternehmensentwicklung	625
345	Wertbeitrag der Unternehmenszentrale	626
35	Beurteilung von Strategien	627
4	Strategieumsetzung und -controlling	628
41	Veränderungsmanagement	629
42	Strategiekonkretisierung durch Strategy Maps und Balanced Scorecard	630
43	Organisationsstrukturen an der Strategie ausrichten	632
44	Mitarbeiterverhalten auf die Strategie ausrichten	632
45	Führungs- und Steuerungsprozesse auf die Strategie ausrichten	633
46	Strategiecontrolling	633
	Kapitel VIII: Fragen, Fälle und Lösungen	635
	Zitierte Literatur	641

Endnoten	642
Kapitel VIII: Querverbindungen	643
Sachregister	645

Abbildungsverzeichnis

Kapitel I: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

Abbildung I/1: Einfacher Wirtschaftskreislauf	6
Abbildung I/2: Erweiterter Wirtschaftskreislauf	7
Abbildung I/3: Bedürfnispyramide nach Maslow	9
Abbildung I/4: Kategorisierung von Gütern	10
Abbildung I/5: Kategorisierung von Gütern nach Rivalität und Ausschliessbarkeit	12
Abbildung I/6: Entwicklung der Wirtschaftssektoren in der Schweiz..	17
Abbildung I/7: Wirtschaftssektoren im Ländervergleich (2012)	17
Abbildung I/8: Marktkriterien und Marktformen	19
Abbildung I/9: Wirtschaftseinheiten	24
Abbildung I/10: Wettbewerbsfähigkeit im Ländervergleich	29
Abbildung I/11: Einteilung nach Unternehmensgrösse	30
Abbildung I/12: Die grössten Unternehmen der Schweiz (Stand 2013)	31
Abbildung I/13: Rechtsformen im Ländervergleich (Quelle: http://www.frank-reissmann.de/download/eu_rechtsformen.pdf)	33
Abbildung I/14: Häufigste Unternehmensrechtsformen im Vergleich...	37
Abbildung I/15: Übersicht Unternehmenskooperationen	37
Abbildung I/16: Wertschöpfungskette eines Produktions- unternehmens	40
Abbildung I/17: Abgrenzung der Unternehmen nach Vollzeit- mitarbeitenden (Quelle: www.kmu.admin.ch)	43
Abbildung I/18: Aufteilung der Unternehmen nach Grössenklassen pro Sektor (Quelle: www.kmu.admin.ch)	44
Abbildung I/19: Übersicht Branchen	45
Abbildung I/20: Kontokorrentkredit der Hunkeler + Söhne	47
Abbildung I/21: Erfolgsfaktoren schweizerischer KMU im Überblick (Quelle: www.credit-suisse.com)	49
Abbildung I/22: Merkmale, Vor- und Nachteile MBO	51
Abbildung I/23: Merkmale, Vor- und Nachteile MBI	51

Abbildung I/24: Vor- und Nachteile Finanzinvestor	51
Abbildung I/25: Merkmale, Vor- und Nachteile Börsengang (IPO)	52
Abbildung I/26: Merkmale, Vor- und Nachteile Verkauf an eine andere Firma	52
Abbildung I/27: Merkmale, Vor- und Nachteile Fusion mit einem anderen Unternehmen	52
Abbildung I/28: Inside-out/Outside-in-Analyse	54
Abbildung I/29: Aufteilung des BIP nach den Wirtschaftssektoren (Quelle: www.bfs.admin.ch)	57
Abbildung I/30: Produktion und Umsätze im sekundären Sektor (Quelle: BFS 2013)	58
Abbildung I/31: Merkmale für einen Industriebetrieb	59
Abbildung I/32: vier Hauptwirtschaftszweige der Industrie	59
Abbildung I/33: Unterteilung des Zweiges Verarbeitendes Gewerbe/ Herstellung von Waren	60
Abbildung I/34: Interaktionsthemen im Neuen St. Galler Managementmodell	61
Abbildung I/35: Finanzsektor	63
Abbildung I/36: Stellung der Finanzintermediäre	64
Abbildung I/37: Transformationsfunktionen	65
Abbildung I/38: Geld- und Zinsfluss bei Einlage und Kreditvergabe ..	66
Abbildung I/39: Anteile der verschiedenen Geschäftsfelder	68
Abbildung I/40: Wirtschaftsethisches Verortungsmodell	70
Abbildung I/41: Mögliches Szenario bei stärkerer Regulierung von Banken	71
Abbildung I/42: Anzahl Institute nach Branchen	72
Abbildung I/43: Verhältnis Versicherung und Kunde	74
Abbildung I/44: Zahlungsstrom bei Versicherungen	75
Abbildung I/45: Beispiel Anzahl Würfe	75
Abbildung I/46: Personenversicherungen	76
Abbildung I/47: Dreisäulenprinzip	77

Kapitel II: Forschung & Entwicklung, Beschaffung, Produktion

Abbildung II/1: Kernprozesse eines Unternehmens	102
Abbildung II/2: Grundmodell der Wertkette nach Porter (1)	103
Abbildung II/3: Supply Chain	104
Abbildung II/4: Integrierte Planung	105
Abbildung II/5: Drei Säulen der Nachhaltigkeit	106
Abbildung II/6: Voraussetzungen für hohe F&E-Aufwendungen in der Schweizer Wirtschaft	109
Abbildung II/7: Drei Einflussgrößen der Umwelt und Anstöße für Innovation (4)	110
Abbildung II/8: Anzahl Patente im internationalen Vergleich 2010 pro Million Einwohner (5)	111
Abbildung II/9: Magisches Dreieck der Produktentwicklung.....	114
Abbildung II/10: Hebelwirkung Reduktion Materialkosten auf den Gewinn (8).....	116
Abbildung II/11: Begriffsabgrenzung	117
Abbildung II/12: Planung der Beschaffungskosten	120
Abbildung II/13: Beispiel einer ABC-Analyse	124
Abbildung II/14: Beschaffungsmarktforschungsportfolio	125
Abbildung II/15: Portfolio zur Beziehungsintensität zum Lieferanten.	127
Abbildung II/16: Beziehungen Lieferanten und Abnehmer (10).....	128
Abbildung II/17: Risikomanagement in der Beschaffung.....	130
Abbildung II/18: Operativer Beschaffungsprozess	131
Abbildung II/19: Total-Cost-of-Ownership-Berechnung am Beispiel einer Baumaschine	133
Abbildung II/20: Beispiel Nutzwertanalyse zur Angebotsauswahl	134
Abbildung II/21: Beispiel Stärken-/Schwächen-Profil Lieferanten- beurteilung (12).....	137
Abbildung II/22: Materialbedarf und Wiederbeschaffung.....	138
Abbildung II/23: ABC- und XYZ-Analyse.....	139
Abbildung II/24: Formen der Ausgestaltung von «Buy»- Entscheidungen	141

Abbildung II/25: Beispiel umfassendes Controlling zum Thema Expressbestellung	144
Abbildung II/26: Produktion als Transformationsprozess	145
Abbildung I/27: Produktionsfaktoren	146
Abbildung II/28: Entscheidungsfaktoren zur Standortwahl	147
Abbildung II/29: Beispiel Organisation Produktion	149
Abbildung II/30: Programmtypen nach Anzahl der Produktarten	150
Abbildung II/31: Verfahrenstypen der Produktion nach räumlicher Organisation	151
Abbildung II/32: Beurteilung Verfahrenstypen	153
Abbildung II/33: Produktionsplanung und -steuerung (13)	154
Abbildung II/34: Produktzyklus einer Flasche Coca-Cola (14)	157
Abbildung II/35: Produktionsplanung und -steuerung am Beispiel Coca-Cola	158
Abbildung II/36: Kreislauf des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses nach Deming (15)	161
Abbildung II/37: Risikomanagement in der Produktion	163
Abbildung II/38: Beispiel umfassendes Controlling zum Thema Stromkosten	166
 Kapitel III: Marketing	
Abbildung III/1: Entwicklungen Marketing	187
Abbildung III/2: Marktmorphologie	188
Abbildung III/3: Angebot und Nachfrage	188
Abbildung III/4: Konsumentenverhalten	190
Abbildung III/5: Marktsegmentierung	192
Abbildung III/6: Skalen	196
Abbildung III/7: Anforderungen Marktforschung	197
Abbildung III/8: Produktlebenszyklus	199
Abbildung III/9: Dimensionen Leistung	201
Abbildung III/10: Doppelt geknickte Preis-Absatz-Kurve	203
Abbildung III/11: Marktschicht	204

Abbildung III/12: ABC-Analyse	205
Abbildung III/13: Gesamtsystem	207
Abbildung III/14: Preisdifferenzierung	209
Abbildung III/15: Kommunikationsprozess	212
Abbildung III/16: Werbemittel und -träger.....	217
Abbildung III/17: Aufbau Werbebotschaft.....	218
Abbildung III/18: Marketing-Mix.....	220
Abbildung III/19: Stab-Linien-Organisation	222
Abbildung III/20: Produkt-Markt-Strategien	223

Kapitel IV: Organisation

Abbildung IV/1: Organisieren und Organisation aus drei Perspektiven	239
Abbildung IV/2: Mensch und Organisation aus der Sicht von Organisationstheorien	244
Abbildung IV/3: Die Bedeutungen von «inter», «multi» und «trans» ...	247
Abbildung IV/4: Organisation als Verbindung von Unternehmens- zielen und Unternehmenstätigkeiten.....	250
Abbildung IV/5: Organigramm einer einfachen Linienorganisation....	252
Abbildung IV/6: Eine Stelle ist ein Komplex von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung.....	252
Abbildung IV/7: Sparten- oder divisionale Organisation mit funktionaler Untergliederung	254
Abbildung IV/8: Organigramm einer Stab-Linien-Organisation.....	254
Abbildung IV/9: Matrix-Organisation mit Stabsstelle bei Leitung....	256
Abbildung IV/10: Unternehmensphasen und typische Organisations- formen.....	257
Abbildung IV/11: Vor- und Nachteile der einfachen Linien- organisation.....	257
Abbildung IV/12: Vor- und Nachteile der Stab-Linien-Organisation ..	258
Abbildung IV/13: Vor- und Nachteile der funktionalen Organisation ..	258
Abbildung IV/14: Vor- und Nachteile der Sparten- oder divisionalen Organisation	259

Abbildung IV/15: Vor- und Nachteile der Matrix-Organisation	260
Abbildung IV/16: Balkendiagramm des Projekts «Abendessen».....	262
Abbildung IV/17: Typen von Projekten.....	264
Abbildung IV/18: Vor- und Nachteile der virtuellen Organisation	265
Abbildung IV/19: Magisches Dreieck des Projektauftrags.....	268
Abbildung IV/20: V.l.n.r.: Arbeitspakete, termintreue Planung, kapazitätstreue Planung.....	269
Abbildung IV/21: Drei Dimensionen organisatorischer Resilienz: Antizipation, Adaptation, Innovation.....	273

Kapitel V: Human Resources und Führung

Abbildung V/1: Substanzwert und Börsenkapitalisierung ausgewähl- ter Firmen des SMI per 31.12.12 (Quelle: Geschäftsberichte)	289
Abbildung V/2: Praktisches Modell von Aufgaben im HRM (Quelle: René Lichtsteiner, Dokumentation zum Kurs «Humanressourcen- Management» im Executive MBA der Universität Zürich 2013)	291
Abbildung V/3: Was Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in der Schweiz in einem Unternehmen attraktiv finden (Wechsler = «Deshalb habe ich in den vergangenen 12 Monaten den Arbeitgeber gewech- selt»; Nichtwechsler = «Deswegen würde ich das jetzige Unternehmen verlassen und ein Konkurrenzangebot annehmen») (Quelle: Grote G., Staffelbach B. [Hrsg.], Schweizer HR-Barometer 2009, Zürich 2009, S. 61).	301
Abbildung V/4: Strategieabhängige Personalpolitik (in Anlehnung an Ulrich D., Using human resources for competitive advantage, in: Kilmann R.F. et al. [eds.], Making organizations competitive, San Francisco 1991)	313
Abbildung V/5: Die 10 Prinzipien des Global Compact	321
Abbildung V/6: Generelle Eigenschaften erfolgreicher Führungskräfte (Quelle: Yukl G., Leadership in Organizations, Pearson 2013, S. 146–153)	324
Abbildung V/7: Verhaltensmerkmale zur Beurteilung von Vorgesetzten in der Schweizer Armee (Auszug aus Reglement «Qualifikations- und Mutationswesen in der Armee», Bern 2012)	333
Abbildung V/8: Typologie von Fehlern in der Arbeitsorganisation	335

Abbildung V/9: Empfehlungen für mögliche Planungsfehler (Quelle: nach Kahneman D., Lovallo D., Sibony O., Before You Make That Big Decision... in: Harvard Business Review 89[2011]6, S. 50–60)	338
Abbildung V/10: «11 Regeln, um ein guter Vorgesetzter zu sein» (Quelle: Toilettentür im Ausbildungszentrum eines grossen Unternehmens in der Schweiz)	339
 Kapitel VI: Management Accounting	
Abbildung VI/1: Framework zur Erarbeitung von Finanzberichten (Quelle: In Anlehnung an Palepu/Healy 2008, S. 1–4)	350
Abbildung VI/2: Bilanzierung von Aktiven und Passiven	355
Abbildung VI/3: Gliederung der Bilanz	356
Abbildung VI/4: Konsolidierte Bilanz der Emmi Gruppe 2012	357
Abbildung VI/5: Erfassung von Erträgen und Aufwendungen	359
Abbildung VI/6: Gliederung der Erfolgsrechnung	360
Abbildung VI/7: Konsolidierte Erfolgsrechnung der Emmi Gruppe 2012.....	361
Abbildung VI/8: Zusammenhang zwischen Bilanz, Erfolgsrechnung und Geldflussrechnung.....	362
Abbildung VI/9: Fonds «Flüssige Mittel».....	363
Abbildung VI/10: Fonds «Netto-Flüssige Mittel».....	364
Abbildung VI/11: Direkte und indirekte Ermittlung des Cash Flow aus Betriebstätigkeit	365
Abbildung VI/12: Gliederung der Geldflussrechnung	366
Abbildung VI/13: Konsolidierte Geldflussrechnung der Emmi Gruppe 2012.....	368
Abbildung VI/14: Struktur des Eigenkapitalnachweises.....	370
Abbildung VI/15: Konsolidierter Eigenkapitalnachweis der Emmi Gruppe 2012	371
Abbildung VI/16: Anhang der Emmi Gruppe 2012.....	373
Abbildung VI/17: Methoden zur Erfassung finanzieller Beteiligungen im Konzernabschluss.....	375
Abbildung VI/18: Idee der Konsolidierung	376
Abbildung VI/19: Ermittlung des Goodwill	378

Abbildung VI/20: Zusammenhang zwischen Wert und Erfolg (Quelle: In Anlehnung an Berry/Jarnis 2011, S. 28 f.)	380
Abbildung VI/21: Beispiel zur Illustration der Wertkonzepte der Aktiven	381
Abbildung VI/22: Fair Value Accounting	382
Abbildung VI/23: Werthierarchie im Fair Value Accounting	383
Abbildung VI/24: Fortgeführte Anschaffungs- oder Herstellungs- kosten	384
Abbildung VI/25: Neubewertung via Eigenkapital	385
Abbildung VI/26: Beispiel zur FIFO-Methode	387
Abbildung VI/27: «Amortized Cost» für Verbindlichkeiten	388
Abbildung VI/28: Beispiel zur barwertigen Erfassung von Verbindlichkeiten	389
Abbildung VI/29: Übersicht zu den nationalen und internationalen Regelwerken	398
Abbildung VI/30: Angewendete Accountingstandards der Schweizer Publikumsgesellschaften (Quelle: SIX Swiss Exchange [2012])	398
Abbildung VI/31: Modularer Aufbau der Swiss GAAP FER	401
Abbildung VI/32: Earnings Management	403
Abbildung VI/33: Framework zur Abschlussanalyse und Unter- nehmensbewertung	407
Abbildung VI/34: Übersicht zur Kennzahlenanalyse	409
Abbildung VI/35: Bilanz einer fiktiven Aktiengesellschaft (in Tausend)	410
Abbildung VI/36: Erfolgsrechnung einer fiktiven Aktiengesellschaft (in Tausend)	410
Abbildung VI/37: Übersicht zur Kosten- und Leistungsrechnung	422
Abbildung VI/38: Daten des Beispiels zur Betriebsabrechnung (Beträge in Tausend CHF)	426
Abbildung VI/39: Beispiel zur Betriebsabrechnung (Beträge in Tausend CHF)	427
Abbildung VI/40: Variable und fixe Kosten	428
Abbildung VI/41: Führungsgrössen bei Teil- bzw. Vollkostenrechnung	430

Abbildung VI/42: Kostenarten und deren Verrechnung auf Kostenstellen und Kostenträger (Beträge in Tausend CHF).....	431
Abbildung VI/43: Profit AG auf Vollkostenbasis (Beträge in Tausend CHF).....	433
Abbildung VI/44: Profit AG auf Teilkostenbasis (Beträge in Tausend CHF).....	434
Abbildung VI/45: Grundkonzept gemäss traditionellem und ABC-Konzept.....	438
Abbildung VI/46: Definition von Prozessen am Beispiel eines Industrieunternehmens.....	439
Abbildung VI/47: Bausteine einer Prozesskostenrechnung.....	440
Abbildung VI/48: Beispiele von Kostentreibern eines Industrieunternehmens.....	441
Abbildung VI/49: Beispiel zur Produktkalkulation (Beträge in CHF) ..	442
 Kapitel VII: Finanz- und Investitionsmanagement	
Abbildung VII/1: Kapitalausstattung zur Investition in Unternehmensanlagen.....	462
Abbildung VII/2: Investitionsarten (Quelle: in Anlehnung an <i>Leimgruber/Prochinig</i> , 2011, S. 12).....	466
Abbildung VII/3: Investitionszwecke (Quelle: in Anlehnung an <i>Volkart</i> , 2011, S. 388–399).....	467
Abbildung VII/4: Operativer Cashflow (Quelle: <i>Meyer</i> , 2012, S. 108 + 112).....	472
Abbildung VII/5: Free Cashflow (Quelle: <i>Hauser/Turnes</i> , 2010, S. 82, <i>Volkart</i> , 2011, S. 313).....	473
Abbildung VII/6: Rendite Bundesobligationen (Quelle: http://www.snb.ch/).....	477
Abbildung VII/7: Einfacher Risikokomponentenansatz (Quelle: in Anlehnung an <i>Hauser/Turnes</i> , 2010, S. 55).....	479
Abbildung VII/8: Herleitung des investierten Kapitals (Quelle: <i>Leimgruber/Prochinig</i> , 2011, S. 20).....	481
Abbildung VII/9: Durchschnittliche Kapitalbindung.....	483
Abbildung VII/10: Beispiel Kostenvergleichsrechnung.....	485
Abbildung VII/11: Beispiel Gewinnvergleichsrechnung.....	487

Abbildung VII/12: Beispiel Kapitalwertverfahren	491
Abbildung VII/13: Beispiel dynamisierte Amortisationsdauer.....	494
Abbildung VII/14: Methodenübersicht (Quelle: in Anlehnung an <i>Hauser/Turnes</i> , 2010, S. 25)	495
Abbildung VII/15: Unternehmenswert versus Preis (Quelle: in Anlehnung an <i>Hauser/Turnes</i> , 2010, S. 24)	496
Abbildung VII/16: Unterscheidung Brutto- und Netto-Substanzwert..	497
Abbildung VII/17: Konzernbilanz der Emmi Gruppe per 31.12.2012 (Quelle: Emmi Geschäftsbericht 2012)	498
Abbildung VII/18: Aussonderung nicht betriebsnotwendiger Aktiven ..	499
Abbildung VII/19: Ermittlung Substanzwert.....	499
Abbildung VII/20: Konzernerfolgsrechnung der Emmi Gruppe per 31.12.2012 (Quelle: Emmi Geschäftsbericht 2012)	501
Abbildung VII/21: Ertragswert: Berechnung NOPAT.....	501
Abbildung VII/22: Berechnung Mittelwert.....	503
Abbildung VII/23: Grafik DCF-Modell (Quelle: in Anlehnung an <i>Boemle/Stolz</i> , 2012, S. 347)	505
Beurteilung der Discounted-Cashflow (DCF)-Methode.....	506
Abbildung VII/24: Berechnung Unternehmenswert nach der DCF-Methode.....	506
Abbildung VII/25: Bilanzstruktur gemäss Grundsätzen der Rechnungslegung.....	508
Abbildung VII/26: Charakteristika von Fremd- und Eigenkapital	509
Abbildung VII/27: Übersicht Finanzierungsarten (Quelle: in Anlehnung an <i>Volkart</i> , 2011, S. 581)	511
Abbildung VII/28: Ausschnitt der Geldflussrechnung der Emmi Gruppe.....	512
Abbildung VII/29: Illustrationsbeispiel Wandelanleihe	514
Abbildung VII/30: Phasen des Kreditprozesses (Quelle: Credit Suisse AG, 2010, S. 5)	529
Abbildung VII/31: Rating-Klassen der Credit Suisse (Quelle: Credit Suisse AG, 2010, S. 17)	532
Abbildung VII/32: Preiskomponenten eines Kredits (Quelle: in Anlehnung an Credit Suisse AG, 2010, S. 25).....	533

Kapitel VIII: Strategisches Management

Abbildung VIII/1: Strategisches Management – Denken in drei Horizonten	573
Abbildung VIII/2: Die fünf Elemente einer Strategie (in Anlehnung an <i>Hambrick/Fredrickson</i> , 2005)	578
Abbildung VIII/3: Ebenen des strategischen Managements	581
Abbildung VIII/4: Strategisches Management als Prozess	583
Abbildung VIII/5: Innenorientierte SGF-Abgrenzung eines Maschinenherstellers (Quelle: <i>Lombriser/Abplanalp</i> , 2010, S. 80)	585
Abbildung VIII/6: Aussenorientierte SGF-Abgrenzung für eine Laborgerätefirma (Quelle: <i>Lombriser/Abplanalp</i> , 2010, S. 81)	586
Abbildung VIII/7: Materielle und immaterielle Ressourcen	588
Abbildung VIII/8: Kernkompetenzen-Test	590
Abbildung VIII/9: Allgemeine Wertschöpfungskette (Quelle: Darstellung basierend auf Porter, 1989, S. 63–71)	592
Abbildung VIII/10: Strategische Analyse der Umwelt	594
Abbildung VIII/11: Analyse der Makroumwelt	595
Abbildung VIII/12: Unterschiede in der durchschnittlichen Profitabilität ausgewählter US-amerikanischer Branchen (Quelle: <i>Porter</i> , 2008)	596
Abbildung VIII/13: Die fünf Wettbewerbskräfte nach Michael Porter (Quelle: <i>Porter</i> , 1989)	597
Abbildung VIII/14: Die Wirkung der Wettbewerbskräfte auf das Gewinnpotenzial bzw. Verkaufspreise und Kosten (Quelle: <i>Magretta</i> , 2012)	599
Abbildung VIII/15: Faktoren zur Beurteilung der Wettbewerbskräfte ..	601
Abbildung VIII/16: Strategische Gruppen (fiktives Beispiel Fahrradbranche)	603
Abbildung VIII/17: <i>Kano</i> -Modell der Kundenzufriedenheit	605
Abbildung VIII/18: Zusammenfassung der strategischen Analyse der Ausgangslage	608
Abbildung VIII/19: Von der SWOT- zur TOWS-Analyse	608
Abbildung VIII/20: TOWS-Analyse eines Nahrungsmittelherstellers (Quelle: <i>Lombriser/Abplanalp</i> , 2010, S. 220)	609

Abbildung VIII/21: Generische Wettbewerbsstrategien (Quelle: <i>Porter</i> , 1989, S. 31).....	613
Abbildung VIII/22: Marktanteils-Marktwachstums-Matrix.....	619
Abbildung VIII/23: Beispiel einer Strategy Map eines Industrie- zulieferers, der vom Produkt- zum Lösungsanbieter werden will.....	631
Abbildung VIII/24: Auszug aus einer Balanced Scorecard eines Industriezulieferers, der vom Produkt- zum Lösungsanbieter werden will.....	632